



Bacheloroppgave

ADM650 Jus og administrasjon

Medarbeidersamtalen

Thomas Håbet Bordal

Totalt antall sider inkludert forsiden: 29

Molde, 21.06.2013



Høgskolen i Molde
Vitenskapelig høyskole i logistikk

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

☒ ja ☐ nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

☐ ja ☒ nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

☐ ja ☒ nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

☐ ja ☒ nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 02.04.2013

Forord/Innledning

Jeg har valgt å ta for meg temaet medarbeidersamtale i min bacheloroppgave. Etter dette studiet har det vært arbeidsretten som har interessert meg mest og da fattet jeg interesse for å studere en del av arbeidsmiljøet som ikke var konkret lovregulert, altså medarbeidersamtalen. Jeg mener at dette er et viktig tema i arbeidslivet siden dette er noe svært mange bedrifter praktiserer både i offentlig og privat sektor. Basert på egen erfaring rundt medarbeidersamtalen har jeg også fått erfart at medarbeidersamtale ikke trenger å være slik en på forhånd trodde den skulle være. Jeg har valgt å konsentrere meg om privat sektor av den enkle grunn at å blande offentlig og privat sektor i undersøkelsen vil komplisere det å kunne gi en tydelig konklusjon fordi offentlig og privat sektor kan være svært ulike. Jeg har også valgt å konsentrere meg om små bedrifter for å kunne sette søkelys på om dette gjør medarbeidersamtalen overflødig. Med dette mener jeg at det blir mer vennskapelig forhold mellom leder og ansatt siden de kommer tettere inn på hverandre og autoritet og respekt blir svekket. Jeg har intervjuet to ansatte pluss leder i tre bedrifter i Molde. Medarbeidersamtalen er en del av arbeidsmiljøet og er derfor svært viktig i en bedrift. Arbeidsmiljøet påvirker bedriften på alle måter og dersom arbeidsmiljøet er dårlig vil dette kunne gå ut over bedriftens resultater og det er derfor ikke nødvendig å poengtere mer hvor viktig en medarbeidersamtale kan være. Men konkret det jeg ønsker å undersøke er ***Hvilken arbeidsmiljømessig gevinst gir en medarbeidersamtale?*** Først vil jeg presentere medarbeidersamtalen med noen definisjoner, samt det juridiske. Så vil jeg ta for meg teorien rundt temaet før jeg deretter vil presentere resultatet av intervjuene jeg har gjort for å se om dette er likt eller om teorien skiller seg fra undersøkelsen jeg har gjort. Jeg vil altså bidra med å se om teori og praksis i dette temaet er forenlig eller om det fins forskjeller på temaet medarbeidersamtale.

Jeg vil rette en stor takk til de tre bedriftene som tok seg tid til å ta en samtale med meg. Vil også takke veileder Hallgeir Gammelsæter for gode råd og innspill

Innhold

1.0	Definisjon av medarbeidersamtalen	2
2.0	Det juridiske ved medarbeidersamtalen	4
3.0	Formål med medarbeidersamtalen	6
4.0	Tidligere Undersøkelser/Teori	8
5.0	Konklusjon teoridel.....	13
6.0	Metode.....	14
7.0	Presentasjon/analysedel.....	16
8.0	Oppsummering/Konklusjon.....	23
9.0	Kildeliste	24
10.0	Vedlegg:INTERVJUGUIDE	25

1.0 Definisjon av medarbeidersamtalen

Vil innledningsvis i oppgaven starte med å definere medarbeidersamtalen og samt komme inn på det juridiske vi har i forhold til medarbeidersamtalen.

Det finnes mye litteratur som berører temaet medarbeidersamtaler og like mange definisjoner på hvordan denne samtalen skal forberedes, gjennomføres og etterarbeides. Jeg velger å presentere tre ulike innfallsvinkler på beskrivelser og definisjoner (Mikkelsen, 1996, Nordhaug, 1993, Rørvik 1998).

Mikkelsen (1996) hevder at medarbeidersamtaler tradisjonelt sett er et ledelsesverktøy som blir brukt til fordeling av arbeidsoppgaver, utvikling og tildeling av arbeidsmål i tillegg til kartlegging av kompetanse- og utviklingsbehov.

Nordhaug (1993) beskriver samtalen som nødvendig for å klare å se hvert enkelt individ i en organisasjon. Dette kan gjøres i form av medarbeidersamtaler, for eksempel en gang i året. Samtalene skal være systematiske, vel forberedte og periodiske. Det skal utveksles informasjon som kan brukes til planlegging og utvikling både på individnivået og for organisasjonen generelt.

Nordhaug (1993) omtaler personalledelse som ledelse av ressurser som må styres på en bestemt måte for å nå virksomhetens mål. En av disse ressursene er de menneskelige ressursene i form av kompetanse og innsatsvilje. Nordhaug sier at ”menneskelig kapital er en meget uensartet eller heterogen ressurs”. Dersom en organisasjon som ønsker å beholde og videreutvikle sine ansatte må det jobbes både langsiktig og løpende med personalledelse. En av målsettingene med samtalen er at kommunikasjonen mellom leder og underordnet skal bedres og gi økt forståelse for arbeidet i organisasjonen. Dersom en medarbeidersamtale skal fungere godt må dialogen baseres på åpenhet og tillit. Den enkelte medarbeider bør få tilbakemelding på sin arbeidsinnsats og leder kan også få tilbakemelding fra den enkelte Nordhaug (1993) utdyper medarbeidersamtalens funksjon til å være grunnlaget for personalplanlegging, karriereplanlegging og bedre

kommunikasjonen mellom leder og underordnet. Han hevder videre at medarbeidersamtaler skal være obligatorisk for alle, også toppledelsen, og at den må gjennomføres systematisk.

Rørvik (1998) har i sin bok, *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, gitt en sammenfatning av ulike forsøk på å gi en definisjon av medarbeidersamtalen. Han viser både til Wollebæk, HoltLarsen m.fl., Garmannslund og Mikkelsen når han gir denne beskrivelsen:

En medarbeidersamtale er en periodisk (i betydningen regelmessig tilbakevendende), systematisk (i betydningen planlagt og vel forberedt) og forpliktende personlig samtale mellom en leder og en medarbeider om forhold mellom den enkelte og virksomheten

Siden jeg har gjort intervjuer med personer i norske bedrifter kan det også være relevant å nevne den skandinaviske modellen som Rørvik (1998) nevner i sin bok. Det har på siden midten av 1970-tallet vært rammer til en samtale som ikke fokusert like sterkt på prestasjoner og evaluering av de ansatte. Tanken bak denne samtalen er at det skal være en samtale mellom to likeverdige parter, en leder og en ansatt. I nordisk litteratur om medarbeidersamtaler er det fokus på hvordan samtalen kan aksepteres av ulike grupper internt i organisasjonen, blant annet ved å utelate tradisjonelt konfliktstoff som for eksempel forhandling om lønn.

2.0 Det juridiske ved medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen er ikke konkret lovregulert og vi finner svært lite juss i dette temaet. Det eneste er de generelle reglene i arbeidsmiljøloven kapittel 4. Denne delen av arbeidsmiljøloven sier at det skal legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. Jf arbeidsmiljøloven § 4-2 bokstav C. Denne bestemmelsen ligger også nært Nordhaugs definisjon av medarbeidersamtalen. (Nordhaug 1993). Det kan derfor tolkes som at medarbeidersamtale kan være en løsning for og medarbeidere innflytelse og selvbestemmelse. Vi finner ytterligere informasjon om dette på arbeidstilsynets hjemmesider. I Arbeidstilsynets info: Tiltak for å sikre arbeidstakers medvirkning, er følgende uttalt: ”Arbeidsgiver kan iverksette flere tiltak for å sikre arbeidstakers medvirkning, for eksempel:

■ Informasjons- og kommunikasjonskanaler som **medarbeidersamtaler** og personalmøter”. <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=228847>

- Hvis vi tenker vidt i den juridiske delen av dette temaet så kan det også tas med flere punkter i arbeidsmiljøloven. I arbeidstilsynets retningslinjer sies det litt om konsekvenser av medvirkning/mangel på medvirkning. Her er noen av konsekvensene for arbeidsmiljøet dersom arbeidstaker får være med å medvirke.
- Påvirkning av – og kontroll over egen arbeidssituasjon
- En følelse av å bli sett og hørt
- Balanse i maktstrukturer og stabilitet i arbeidsmiljøet
- Eierskap til virksomheten og arbeidsoppgaver
- Stolthet
- Trygghet/ sikkerhet
- Ansvar
- Engasjement
- Motivasjon
- Utvikling/selvrealisering

Her er noen punkter arbeidstilsynet lister opp dersom arbeidstaker ikke får være med å medvirke

- Mistrivsel
- Turnover
- Manglende medvirkning, og de følelser dette ofte setter i sving, kan over tid bli en stor belastning. Man kan anta at dette kan være medvirkende årsaker til psykiske og fysiske helseproblemer, spesielt ved store endringer og omstillinger.
- Ulykker

- Dårlig arbeidsmiljø

Derfor kan vi også dra inn arbeidsmiljølovens § 4-3, § 4-4 og lovens formålsparagraf § 1-1. Arbeidsmiljølovens § 1-1 sier at det skal sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet, jf aml § 1-1 (1) bokstav a. Arbeidstilsynet antyder at mangel på medvirkning kan føre til misstrivsel og dårlig arbeidsmiljø og at dette derfor vil være i strid med lovens formål. De sier også at medvirkning kan gi arbeidstaker en følelse av å bli sett og hørt dette kan tas i sammenheng med aml § 1-1 (1) bokstav e som sier at formålet med arbeidsmiljøloven er å bidra til et inkluderende arbeidsliv.

Det stilles også krav til det psykososiale arbeidsmiljøet i § 4-3 Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas jf aml § 4-3 (1). Dersom arbeidstaker ikke får medvirke for eksempel gjennom en medarbeidersamtale kan integritet og verdighet bli svekket.

Det er også krav til det fysiske i arbeidsmiljøloven. Arbeidsplassen skal innredes og utformes slik at arbeidstaker unngår uheldige fysiske belastninger. Nødvendige hjelpemidler skal stilles til arbeidstakers disposisjon. Ifølge arbeidstilsynet kan mangel på medvirkning føre til fysiske helseproblemer og derfor er også denne paragrafen noe relevant for medarbeidersamtalen. Jf aml § 4-4 (2)

Kilder til den juridiske siden av oppgaven er <http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#1-1> og <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=228847>

For å kunne si noe om effekten av medarbeidersamtaler vil jeg nå samle mye teori rundt temaet og presentere det her. Jeg vil deretter presentere resultatet av min undersøkelse for å se om undersøkelsen stemmer overens med teorien eller ikke. Jeg vil også presentere noen undersøkelser som er gjort rundt temaet fra før. En medarbeidersamtale skal som Rørvik (1998) være en samtale mellom to likeverdige parter, men det er likevell lett for at samtalen sporer inn på arbeidstakers innsats.

3.0 Formål med medarbeidersamtalen

Før jeg presenterer tidligere undersøkelser og min undersøkelse vil jeg gå inn på hva som er formålet med medarbeidersamtalen. Etter nærmere undersøkelser har jeg funnet en del synspunkter på hva som er formålet med medarbeidersamtalen. Jeg vil gå nærmere inn på dette her. Arbeiderbevegelsens arbeidsgiverforening har blant annet utferdiget disse formålene:

- Avklare ansvars- og myndighetsområder for stillingen
- Avklare forventninger og stillingskrav
- Klargjøre mål
- Avdekke behov for og forslag til forbedring av rutiner, metoder, systemer
- Kartlegge spesielle behov for kompetanseoppbygging
- Klarlegge ønsker/behov for den ansattes utvikling / karriere
- Avdekke behov for arbeidsmiljøtiltak

Formålet med medarbeidersamtaler kan være flere. Medarbeidersamtalen kan brukes til å informere om virksomhetens strategi for kommende år og på det grunnlag drøfte resultatmål for den enkelte, oppgaver, utviklingstiltak mv. Behandling av problemstillinger og spørsmål som tas opp i en medarbeidersamtale bør invitere til at både arbeidsgiver og medarbeider kan kommentere arbeidssituasjon, oppgaver, egen rolle mv.

Med utgangspunkt i en virksomhetsplan hvor mål for organisasjonen og dennes oppgaver, vil hver enkelt medarbeider ha en rolle som skal fylles. Det er således i forhold til organisasjonens oppgaver, strategi og prioriteringer den enkelte medarbeider kan endre oppgaver, har behov for kompetansehevende tiltak, mulighet til å utvikle/ bedre utnytte

egne evner mv.

Medarbeidersamtalen bør således omfatte forhold relatert til organisasjonen, medarbeideren og lederen.

Denne foreningen vinkler det også naturlig nok at medarbeidersamtalen skal ha fokus på organisasjonen. Og de lister derfor opp følgende punkter:

- Presentasjon av organisasjonens målsettinger/ kommende arbeidsmål
- Strategi og prioriteringer, herunder behov for kompetanse (fremtiden) for å gjennomføre organisasjonens overordnede mål
- Tiltak for oppfølging

Med fokus på medarbeideren

Samtalen bør gi den ansatte anledning til å presentere eget syn på:

- Oppgaver, prioriteringer
- Egen innsats, forbedringsmuligheter og forutsetninger for virkeliggjøring
- Hvordan positive arbeidsmåter, resultater mv kan opprettholdes og forsterkes
- Hva medarbeideren ønsker å gjøre mer/ mindre av
- Hva er forutsetningene for å nå målene for både leder og medarbeider

Med fokus på lederen

- Være åpen om forventninger til samtalen
- Oppsummering fra forrige møte
- Bidra til å avklare egen rolle, forventninger mv
- Gi konkret tilbakemelding på det som tidligere er gjort
- Gi konkret tilbakemelding på det som er sagt
- Gi signaler med henhold til organisasjonens tanker om utført og kommende oppgaver og planer for vedkommende (kompetanseutvikling/ progresjon mht lønn/stilling mv)

Kilde:

[http://www.aaf.no/kunder/aaf/cms.nsf/\\$all/4869C7F48E428672C125744E00323DF2#for_målet](http://www.aaf.no/kunder/aaf/cms.nsf/$all/4869C7F48E428672C125744E00323DF2#for_målet)

4.0 Tidligere Undersøkelser/Teori

Da har jeg sagt litt om formålet med medarbeidersamtalen, nå vil jeg gå nærmere inn på teorien (andre undersøkelser) som er relevant for min oppgave. Jeg fant en hovedoppgave skrevet av Anne Kummen ved det psykologiske institutt i Oslo. Hun har undersøkt hva ledere og ansatte mener om medarbeidersamtalen. En litt vid problemstilling i forhold til min men jeg vil allikevel presentere noen funn hun har gjort. Hun intervjuet totalt 20 personer både ledere og ansatte. Hun fant ut i sin undersøkelse at det er tre til fem ganger så mange fordeler ved å ha medarbeidersamtaler som det er ulemper. Fordelene de ser ved å ha medarbeidersamtaler er muligheten til å gi hverandre feedback, å få klargjort hva som forventes av medarbeideren, gjerne sett i forhold til målsetninger på avdelings- og organisasjonsnivå samt det å få anledning til å ha en åpen og fortrolig samtale mellom leder og medarbeider. Det negative hun har funnet er at medarbeidersamtaler gjerne er formulert med et "hvis". Et eksempel på dette er: "hvis ikke planene som legges i medarbeidersamtalen følges opp", da kan dette gå ut over tilliten til lederen.

Hun har også funnet et felles syn på utvikling som et resultat av medarbeidersamtalen. Når det gjelder. Utviklingsmuligheter er ledere og medarbeidere enige om at medarbeidersamtaler blant annet kan utvikles gjennom at referat fra hver medarbeidersamtale følger medarbeideren og gjennom å sikre at det en kommer frem til i medarbeidersamtalen blir fulgt opp.

Kilde: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/18372/Kummen.pdf?sequence=1>

En forskningsartikkel skrevet av Jon Fredrik Alfsen (2011) konkluderer også med at medarbeidersamtalen kan ha en positiv effekt. Alfsen sier forskning viser at medarbeidersamtalen kan ha positiv effekt på indre motivasjon. En inkluderende og dialogbasert medarbeidersamtale kan øke den ansattes eierskap til prosessen, og forsterker en følelse av samarbeid og støtte i leder/medarbeider relasjonen. En god medarbeidersamtale krever mye forarbeid og god kjennskap til den enkelte medarbeider, selve medarbeidersamtalen bør skreddersys til individet.

To tredjedeler av respondentene i en undersøkelse i regi av Right Management kjente ikke til strategien til organisasjonen de jobbet i, og dette, det og ikke vite, var det punktet som skapte størst misstrivsel blant medarbeiderne i denne undersøkelsen (Gostick & Elton 2007). Ledere kan jobbe så mye de vil med strategiutvikling, men det hjelper lite så lenge medarbeidere ikke får innsikt i disse.

Kilde:

<http://www.tekna.no/ikbViewer/Content/828242/04%20Oppsummering%20av%20forskning%20p%E5%20medarbeidersamtaler.pdf>

Xtra personell utførte i 2010 en undersøkelse om medarbeidersamtalen og resultatet var ikke positivt da de spurte om medarbeidersamtalen hjalp på arbeidssituasjonen. Nesten halvparten (48,4 prosent) av medarbeiderne som har deltatt i en undersøkelse som ble gjort opplever at medarbeidersamtalen i liten grad forbedrer arbeidssituasjonen.

Det er imidlertid store bransjeforskjeller. I helsesektoren opplever over 50 prosent av medarbeiderne at samtalene i liten grad fører til forbedringer på arbeidsplassen. Innen handel og butikk er det færre, bortimot 40 prosent, som mener det samme. 29,6 prosent av alle deltagerne i undersøkelsen opplever at medarbeidersamtalen har bidratt til ”litt” forbedring. 22 prosent mener samtalen i stor grad har ført til forbedringer.

Kilde: <http://www.xtra.no/?p=1138>

I 1994 gjorde statistisk sentralbyråd en undersøkelse blant sine ansatte der de spurte hvilket utbytte de ansatte hadde av samtalen. I denne undersøkelsen kom det frem at rundt halvparten av medarbeiderne følte at utbyttet av samtalen var bra eller svært bra. De ble også spurt direkte om medarbeidersamtalen førte til bedre fysisk arbeidsmiljø der var det faktisk kun 13 % som svarte ja på dette. 87 % svarte at medarbeidersamtalen har ingen betydning for det fysiske arbeidsmiljøet. Også i de andre spørsmålene de ble stilt var det en gjennomgående tendens at flertallet lå på ingen betydning. Men allikevel er forholdet mellom positiv/negativ utbytte helt klart flertall på positivt. Og det sattes igjen med et positivt inntrykk etter denne undersøkelsen.

Kilde: http://www.ssb.no/a/histstat/not/not_9421.pdf

Nå har jeg presentert noen undersøkelser gjort av diverse statistikkbyrå, jeg vil videre presentere funn gjort av Bård Kuvaas. Bård Kuvaas er Ph.d fra Norges handelshøyskole og er professor i organisasjonspsykologi ved institutt for ledelse og organisasjon. Han har gjort en omfattende undersøkelse rundt temaet medarbeidersamtalen og jeg vil også derfor legge hovedvekt på hans funn. Bård Kuvaas har sammen med Anders Dysvik skrevet boken "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser" og det er i denne boken han presenterer sine funn. Kuvaas peker på at medarbeidersamtalen er det viktigste verktøyet innen HR arbeid, men at de fleste organisasjoner ikke har særlig utbytte av medarbeidersamtalen. Kuvaas henviser til en undersøkelse gjort av Pulakos (2004) der kun 10 % av medarbeiderne mener at organisasjonens prestasjonsledelsessystem hjelper dem til å bli bedre i jobben. En metaanalyse viser at vi i gjennomsnitt kan forvente moderate positive effekter av ulike tilbakemeldinger gitt til medarbeidere, men også at vi kan forvente 33-38 % negative effekter. *Kilde Kuvaas (2012) side 143.* På grunn av problemer med unøyaktige evalueringer og målinger og fordi man i mange organisasjoner har hatt negative erfaringer med administrative medarbeidersamtaler, har denne formen for prestasjonsledelse fått et dårlig rykte. Dermed har forskningen og deler av praksis blitt mer opptatt av medarbeidersamtalens utviklende formål. Utviklende medarbeidersamtaler har som formål å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon dette for å øke medarbeiderens arbeidsprestasjoner.

Selv om mange praktikere og noen forskere vil hevde at tilbakemeldings og målstyringsaktivitetene som inngår i en medarbeidersamtale har en egenverdi er det mye som tyder på at medarbeidersamtaler ikke har noen positiv effekt i seg selv. Blant det store flertallet av forskere er det enighet om at også effekten av medarbeidersamtaler er avhengig av medarbeiderens opplevelse av samtalen. Tidligere forskning har for eksempel vist at en betingelse for at medarbeidersamtalen skal resultere i positiv utvikling, er at medarbeiderne opplever medarbeidersamtalen som noe positivt for eksempel at tilbakemeldinger oppfattes som relevante og riktige. Hvis ikke er det stor sannsynlighet for at medarbeidersamtalene resulterer i negativ utvikling og motivasjon, holdninger og atferd. For det første viser flere studier av lave prestasjonskåringar eller negative tilbakemeldinger på utført arbeid øker sannsynligheten for negative opplevelser med medarbeidersamtalen.

Derfor er det også naturlig å konkludere med at det er lettere å oppnå positive opplevelser fra utviklende medarbeidersamtaler enn fra administrative. Kuvaas nevner også noen punkter som kan føre til at medarbeidersamtalen skal føre til en positiv opplevelse for medarbeideren.

- Tilfredshet med selve samtalen
- Oppleve nøyaktighet med tilbakemeldingene som gis
- Oppleve evalueringer som rettferdig og at den stemmer overens med egen opplevelse av egne prestasjoner
- Oppleve nytte av medarbeidersamtalen

Kilde: Kuvaas (2012) s 144-145

På bakgrunn av flere gjennomførte studier av medarbeidersamtalen er det i følge Kuvaas gjort følgende funn. Det er en sterk positiv sammenheng mellom medarbeidersamtalen og organisasjonsforpliktelse og en negativ sammenheng med ned turnoverintensjon. Disse funnene indikerer at så lenge medarbeiderne er tilfredse med medarbeidersamtalen, kan det ha positive effekter hva angår lojalitet å det å beholde medarbeidere. Samtidig viser det seg at tilfredshet med medarbeidersamtaler er nærmest normalfordelt med et gjennomsnitt på 3,33 på en skala fra 1 til 5, noe som betyr at det er omtrent like vanlig med lav som høy tilfredshet med medarbeidersamtaler. Dette betyr at vi ikke kan konkludere verken med et ene eller andre når det angår tilfredshet med samtalen.

Det mest interessante funnet i den Kuvaas sin studie er at det ikke er noen direkte sammenheng mellom tilfredshet med medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner, men at dette avhenger av den ansattes indre motivasjon. For ansatte med høy indre motivasjon er den en positiv sammenheng, mens det for ansatte med lav indre motivasjon er en negativ sammenheng. Dette indikerer at tilfredshet med medarbeidersamtalen kan være bra for den som i minst grad trenger det, blant annet fordi indre motiverte ansatte allerede leverer de beste arbeidsprestasjonene og fordi de tar et selvstendig ansvar for egen utvikling og jobbutførelse. Samtidig er det nok disse egenskapene som får mer ut av medarbeidersamtalene de opplever på en positiv måte hevder Kuvaas. At tilfredshet med medarbeidersamtalen er lavere for dem som virkelig trenger det, kan skyldes at slike medarbeidere ofte har mer behov for en mer dirigerende og styrende tilnærming med enkle og lett forståelige mål.

Det er to viktige praktiske implikasjoner av Kuvaas sin studie av medarbeidersamtalen. For det første bør organisasjoner måle de ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen. For det andre bør medarbeidersamtaler og annen tilbakemeldings og målstyringsaktivitet tilpasses medarbeiderens individuelle behov og egenskaper. Hvis ikke risikerer man å ødelegge for de gode uten at man hjelper de mindre gode. Dersom resultatene fra Kuvaas sin studie er representativ for medarbeidersamtaler generelt er det omtrent like stor sannsynlighet for at medarbeidersamtaler gjør vondt verre enn at de bidrar med noe positivt. *Kilde Kuvaas (2012) s.147-148*

I en annen studie utført av Kuvaas ble det benyttet et mer informativt mål på medarbeiderens opplevelse av medarbeidersamtalen som fanger opp opplevd nytte hva angår i hvilken grad medarbeidersamtalen bidrar til økt forståelse av mål, visjoner og overordnede strategier og verdien av de tilbakemeldingene som ble gitt. I tillegg ble det undersøkt om medarbeiderens autonomiorientering hadde noen betydning for sammenheng mellom opplevd nytte av medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner. Som i den første studien Kuvaas gjorde ble det ikke observert noen direkte sammenheng mellom opplevelsen av medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner., men opplevd nytte av medarbeidersamtalen var positiv relatert til både organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Også i denne studien var opplevelsen av medarbeidersamtalen tilnærmet normalfordelt. Kuvaas sier videre at studien indikerer at medarbeiderne har negativt utbytte av medarbeidersamtalen selv om de opplever den som nyttig fordi de ikke ble funnet sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner. Dette tyder altså på at medarbeiderne opplever medarbeidersamtalen som kontrollerende eller som unødvendig og at det rett og slett kan bli for mye av det gode. *Kilde Kuvaas (2012) s.148-149*

5.0 Konklusjon teoridel

Jeg sitter ikke igjen med en klar og tydelig konklusjon etter å ha gått gjennom teori og tidligere undersøkelser rundt temaet medarbeidersamtalen. Jeg har spurt om de ansatte blir mer motivert av medarbeidersamtalen, på teoridelen kan vi konkludere med at denne effekten er oppnådd, både Kuvaas sin undersøkelse og andre viser at de ansatte blir mer motivert og føler sterkere tilhørighet og lojalitet til bedriften

<http://www.forskning.no/artikler/2007/november/1194431538.68>

Jeg spurte også om hvordan de opplevde kvaliteten på medarbeidersamtalen samtidig som jeg spurte lederne om de mente at arbeidstakerne hevet sitt prestasjonsnivå etter medarbeidersamtalen. Kuvaas snakker mye om dette temaet og konklusjonen er at det er viktig at samtalen oppleves som rettferdig og at tilbakemeldingene som gis er berettiget, men at det ikke finnes noen sammenheng mellom medarbeidersamtalen og økte arbeidsprestasjoner. Samt at over halvparten av medarbeiderne Kuvaas snakket oppga at de ikke var fornøyd med medarbeidersamtalen.

<http://www.forskning.no/artikler/2007/november/1194431538.68>

Konklusjon ut i fra min problemstilling er at den eneste faktoren som gir en arbeidsmiljømessig gevinst er økt motivasjon noe som medfører økt positivitet i arbeidsstokken og derfor bedrer arbeidsmiljøet.

6.0 Metode

Jeg har i denne besvarelsen valgt å bruke en kvalitativ metode (intervju). *Definisjon:*
Metode som brukes når vi tar for oss få undersøkelsesobjekter og samler inn
Mye data om hver av respondentene. Jeg vil nå presentere metoden jeg skal bruke. I følge Jacobsen 2010 er kjennetegnet ved det åpne individuelle intervjuet at undersøger prater med respondent i en vanlig dialog. De data som samles inn, kommer inn i form av ord, setninger og fortellinger. Vanligvis foregår dette intervjuet ansikt til ansikt., men det kan også skje via telefon eller over internett, jeg har valgt å intervju respondentene ansikt til ansikt. Partene samtaler om ulike forhold og undersøgeren noterer seg hva respondentene sier. Det legges ingen eller svært få begrensinger på hva respondentene kan si. De resultatene undersøgeren sitter igjen med er en mengde notater som så skal analyseres.
Jacobsen (2010) side. 142

Egner det åpne individuelle intervjuet seg i min oppgave? Som alle andre metoder for datainnsamling har det åpne individuelle intervjuet sine styrker og svakheter. I følge Jacobsen er det tre forutsetninger som gjelder for at denne metoden skal være det beste alternativet. 1: Når relativt få enheter undersøkes. Dette er jo i mitt tilfelle noe som er oppfylt. Jeg skal intervju totalt ni personer og dette må kunne regnes som få enheter. Det å foreta personlige, individuelle intervju er tidkrevende. Et intervju kan fort ta mellom en og to timer. I mitt tilfelle ble samtalen med hver enkelt respondent ca tretti minutter. Undersøker må også bruke mye tid på å administrere det enkelte intervjuet. Et møtetidspunkt må avtales, det må ordnes med rom der intervjuet kan finne sted. Undersøgeren må forflytte seg fra sted til sted. I mitt tilfelle ble dette ikke store utfordringer da jeg tok intervjuet inne på kontoret til respondentene. Grunnen til at jeg valgte å gjøre det er fordi jeg tror samtalen glir lettere dersom respondentene er i kjente omgivelser. Da jeg valgte sentrumsnære bedrifter i Molde bød heller ikke dette på tidsmessig problematikk.

2) Når vi er interessert i hva det enkelte individ seier, denne forutsetningen til Jacobsen er også relevant for min undersøkelse. Personlige intervjuer er en klar form for individualisering. De får frem den enkelte respondents, holdninger og oppfatninger. Når vi

intervjuer mange respondenter separat og individuelt, får vi en samling med individuelle synspunkter, det er nettopp dette jeg er ute etter og få individuelle meninger om medarbeidersamtalen, altså ikke en gruppe som ifølge Jacobsen kunne ført til at jeg fikk problemer med å fastslå gyldigheten.

Det tredje og siste forutsetningen Jacobsen mener bør være til stede er, når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Åpne individuelle intervjuer egner seg godt til å få frem enkeltindividers fortolkning av et eller annet fenomen. Vi avklarer den enkeltes forståelse, hva slags mening som legges i ulike forhold. Det er jo nettopp fenomenet medarbeidersamtale jeg vil høre respondentens fortolkning av. Så det er helt klart det åpne individuelle intervjuet som egner seg best som metode for min undersøkelse. *Kilde: Jacobsen (2010) s.142-143*

Det neste som må vurderes er om intervjuet skal være åpent eller strukturert. Et intervju kan inneha ulike grader av åpenhet. Noen ganger foregår intervjuet som en helt vanlig samtale, dvs. uten noen form for begrensinger eller styring fra intervjuers side, vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert. For eksempel ved hjelp av en liste over tema som skal tas opp. Jeg har valgt å legge meg på en sterk strukturingsgrad. Jeg har formulert fullstendige spørsmål, de er ikke satt opp i spesiell rekkefølge som er vanlig i en sterk strukturingsgrad da dette ikke hadde noen hensikt for intervjuet. En så sterk strukturingsgrad nærmer seg den kvantitative metoden fordi jeg kunne satt opp ferdige svaralternativer, men siden respondentene svarer med egen ord er det en kvalitativ metode jeg har benyttet. Det er også fordi jeg ikke har intervjuet mange enheter og ville derfor fått problemer med å analysere resultatet dersom jeg hadde benyttet avkryssingsskjema. *Kilde Jacobsen (2010) side.144-147*

Det neste som må vurderes er om hensikten med intervjuet skal være skjult eller åpen. Dette fordi temaet kan være følsomt for respondenten. I enkelte tilfeller kan det også skje at respondenten vil gi usanne opplysninger dersom de får kjennskap til hensikten. Jeg har valgt å være helt åpen med hensikten. Av to grunner: Den ene er at dette temaet blir det vanskelig å skjule hensikten og der er heller ikke tenkelig at det skal være et følsomt tema selv om respondentene skulle være negativ til medarbeidersamtalens effekt så kan dette

tyde på at det er et dårlig arbeidsmiljø på respondentens arbeidsplass, men det blir uansett bare spekulasjoner fra intervjuers side.

7.0 Presentasjon/analysedel

Jeg startet innledningsvis med et generelt spørsmål om medarbeiderne følte de hadde nytte av medarbeidersamtalen og eventuelt hvordan. Her er resultatet ikke likt tidligere undersøkelser og teori. Jeg har spurt 6 personer fra totalt 3 bedrifter og resultatet er utelukkende positivt. En kvinne i 30 årene ansatt i en handelsbedrift i Molde uttaler følgende:

”Jeg føler jeg kan ta opp det jeg er misfornøyd med istedenfor for å gå rundt å tenke på det. Samtidig så er det litt enklere å gjøre det i en medarbeidersamtale i stedet for å ta en telefon, eller sende en epost. Medarbeidersamtalen gir meg mulighet til å være mer åpen om positive og negative situasjoner i jobben”

En annen dame i 40 årene ansatt i en tjenesteytende bedrift uttaler følgende:

”Medarbeidersamtalen er med på å styrke arbeidsmiljøet i bedriften. Man avdekker positive og negative hendelser før det utvikler seg til noe stort. Jeg har ved flere anledninger tatt opp både forhold i privatlivet og arbeidslivet som påvirker meg under medarbeidersamtalen. På denne måten kan min leder eksempelvis lettere forstå hvorfor man har et spesielt sinnelag, eller hvorfor man er mye borte fra arbeidet sitt”

Av de seks respondentene jeg spurte var det kun en som var utelukkende negativ til spørsmålet om de hadde nytte av medarbeidersamtalen.

Mann i 50 årene ansatt ved en industribedrift uttalte følgende ved intervjuet:

”Jeg føler egentlig ikke at medarbeidersamtalen bedrer min arbeidssituasjon. Synes egentlig det litt plagsomt og skal sitte og vurdere min innsats og bedriftens innsats alene sammen med lederen min. Om det er noe viktig jeg vil er det bedre å ta kontakt, i stede for å bruke tid på møter uten noe særlig poeng”

Av de seks spurte var det altså fem som kunne peke på momenter som gjorde at de hadde nytte av medarbeidersamtalen og dette er motsatt av hva tidligere undersøkelser sier, blant annet konkluderer Kuvaas med at medarbeiderne han undersøkte ikke hadde nytte av medarbeidersamtalen, snarere tvert i mot.

Det andre spørsmålet jeg stilte respondentene var om de følte seg mer motivert etter en medarbeidersamtale. Her er resultatet oppsiktsvekkende sammenlignet med tidligere undersøkelser og teori. Seks av seks var litt eller veldig negativ til dette spørsmålet, enten sier de at de ikke blir mer motivert i hele tatt eller litt motivert.

En mann i 50 årene ansatt i en industribedrift svarte følgende:

”Nei jeg blir ikke motivert av medarbeidersamtalen, fordi jeg synes den er unødvendig bruk av tid og ressurser. Mener det er bedre å snakke med leder om det faktisk er en sak og ta opp, og ikke arrangere møte bare for å ha møte”

En kvinne i 40 årene ansatt i en servicebedrift svarte følgende:

”Nei jeg blir egentlig ikke mer motivert av medarbeidersamtalen. Jeg synes egentlig det hadde vært bedre med litt mer tilstedeværelse hos sjefen. Slik det er i bedriften vår føler jeg egentlig at disse medarbeidersamtalene bare er til bry for sjefen, og derfor føler jeg meg egentlig litt distansert fra han og dermed er det litt vanskelig å ta opp andre ting enn praktiske avklaringer under en medarbeidersamtale”

I denne delen av undersøkelsen finner jeg altså motsatt resultat av tidligere undersøkelser og teori. Fem av seks er utelukkende negativ til at medarbeidersamtalen gir økt motivasjon, men en bare er litt positiv. Grunnen til dette er vanskelig å si, men det kan tenkes at de ansatte får kritikk/tilbakemeldinger som ikke er berettiget og derfor ikke vil føle økt motivasjon, men kan også tenkes at det er som en av respondentene ovenfor nevner at det er distansen fra leder som er problemet, men dette ville overraske meg da jeg har hatt fokus på mindre bedrifter.

Det tredje spørsmålet jeg stilte er egentlig en oppfølger til det første spørsmålet jeg stilte. Jeg spurte om hvis de mente at medarbeidersamtalen ikke hadde hensikt, hvorfor mente de det? Jeg ser i ettertid at dette spørsmålet ble litt overflødig da nesten alle var positiv til nytten av medarbeidersamtalen og derfor har den også naturligvis hensikt. Men jeg kan allikevel nevne noen av svarene jeg fikk inn på dette spørsmålet.

Kvinne i 50 årene ansatt i en tjenesteytende bedrift svarte følgende.

”Både ja og nei, det er jo trivelig å slå av en prat med sjefen, men tror ikke den har noen hensikt utover det å skape en uformell relasjon som gjør at man lettere kan snakke sammen mellom leder og ansatt”

Den eneste respondenten som var negativ til spørsmålet om nytten av medarbeidersamtalen utdyper:

”Fordi jeg mener det er unødvendig tidsbruk, i tillegg synes jeg ikke det er særlig givende eller motiverende at en leder og en ansatt skal sitte og bedømme hverandres innsats i bedriften. Da er det bedre om man bare sier det om det skal oppstå forhold som er kritikkverdige. Å bruke mye tid på å sitte og ”jatte” synes jeg ikke har hensikt”

Det fjerde og siste spørsmålet jeg stilte til respondentene var om det som Kuvaas omtaler som det mest sentrale i medarbeidersamtalen, kvaliteten på samtalen. Jeg spurte respondentene hvordan de opplevde kvaliteten på samtalen og om de følte at det er en samtale mellom to likeverdige parter.

Flertallet var positiv til dette spørsmålet. Fire var svært positiv til kvaliteten på samtalen.

En kvinne i 20 årene ansatt i en handelsbedrift svarte:

”Jeg føler at vi er likestilte i medarbeidersamtalen, men det er også noe jeg føler ellers. Er så heldig å jobbe i en bedrift hvor jeg har god kontakt med min sjef, ofte på daglig basis noe som jeg tror gjør at det er lettere for oss å ta en medarbeidersamtale da vi er gode bekjenskaper. Føler nok at vi er på lik linje i medarbeidersamtalen da det ikke er spørsmål og svar, men heller en dialog hvor begge lytter og begge snakker”

Ei kvinne i 30 årene ansatt i en tjenesteytende sa følgende om kvaliteten på samtalen:

”Jeg føler at kvaliteten er bra, lederen min stiller spørsmålene, også lar vi samtalene flyte fritt, dette gir meg en positiv følelse, ikke bare omkring meg selv, men også omkring min leder. Når vi kan snakke så åpent som vi gjør, fører det til at vi blir bedre kjent, så jeg vil si at samtalene ofte utvikler seg fra å være fra ledernivå og ned og til å bli likestilte parter”

Det kan virke som det er forholdet til lederen som avgjør om hvordan medarbeiderne ser på selve samtalen og at de derfor blir fornøyd med samtalen. Det kan derfor stilles spørsmål ved om kvaliteten er bra på den måten som det er ment at den skal være ved å motivere den ansatte og heve nivået på arbeidsprestasjoner.

De som har negative holdning til samtalen oppgir også forholdet til lederen som årsak

Eksempelvis oppgir ei dame i 40 årene ansatt i en tjenesteytende bedrift følgende:

”Opplever ikke kvaliteten som spesielt bra. Det hadde nok vært bedre om vi hadde hatt litt mer kjennskap til vår leder, slik at vi kunne snakket litt mer fritt. Problemet når vi ser han omtrent to ganger i året er at når jeg går inn på kontoret og skal ha min medarbeidersamtale, blir fokusert på praktiske ting i stedet for personlige fordi jeg ikke har noen relasjoner til ham. Det hadde nok vært bedre om han hadde stilt opp og fulgt bedriften opp tettere, i stedet for og bare være en leder på papiret”

Den kan naturligvis stilles spørsmålstegn ved representativiteten i denne undersøkelsen siden det er få bedrifter med få intervjuobjekter, men har forsøkt å få undersøkelsen så representativ som mulig ved og undersøke bedrifter i forskjellige næringer og forskjellig aldersgrupper på respondentene, men denne skulle denne undersøkelsen vært større måtte jeg ha benyttet spørreskjema med mye mer konkrete spørsmål og det ville da kunne blitt stilt spørsmål ved gyldigheten på svarene siden det kan oppfattes som et sensitivt tema og jeg vil kanskje ikke fått så ærlige svar på den måten.

Da har jeg presentert resultatet av intervjuene med de ansatte nå vil jeg kort presentere resultatet av samtalene med lederne i de bedriftene jeg undersøkte. Det første jeg spurte lederne om var om de mente at medarbeidersamtalen bedret arbeidsmiljøet i sin bedrift. Som forventet var lederne veldig positive.

Utsagn fra en leder i en industribedrift:

”Arbeidsmiljøet i vår bedrift er fra før svært bra vi er en hardtarbeidende og sammensveiset gjeng og medarbeidersamtalene bidrar bare til å forsterke dette”

En annen svarte: *”Jeg føler at vi alltid kan bli bedre sånn må vi også alltid tenke for å oppnå forbedringer og i en bransje som stadig utvikler seg må vi også det. Det stiller også krav til utvikling av arbeidsmiljøet, men jeg føler det er upåklagelig i vår bedrift”*

Lederne var utelukkende positiv til dette spørsmålet noe man må se på som veldig heldig for bedriften men jeg vil allikevel stille spørsmål ved gyldigheten på svarene til lederne siden de naturligvis vil fremstille sin bedrift som bra utad, men skal nevnes at jeg ikke fikk noen følelse av at det var noe dårlig arbeidsmiljø i noen av bedriftene jeg var og undersøkte.

Det andre spørsmålet jeg stilte var om de opplevde at arbeiderne virket mer motiverte etter medarbeidersamtalen. Her var faktisk alle tre også positive. Altså to av de tre respondentene var usikre på om medarbeidersamtalen førte til økt motivasjon, men at de som var ansatt i bedriften fra før virket veldig motiverte.

Et utsagn fra en av lederne i en tjenesteytende bedrift:

”Jeg syns det blir vanskelig å kunne si med 100 % sikkerhet at de ansatte blir mer motivert etter en medarbeidersamtale fordi jeg opplever de ansatte som svært motivert til enhver tid. Vi har naturligvis hatt ansatte som ikke har hatt den rette motivasjonen for å jobbe i vår bedrift, men de har raskt blitt luket ut”

En annen leder i en servicebedrift uttalte følgende:

”Motivasjonen er et ikke tema i medarbeidersamtalene fordi vi aldri har opplevd det som noen utfordring, vi fokuserer mer på personlig utvikling og hvordan både de og jeg som leder kan bli bedre og får at vi sammen skal utvikle oss å ta nye steg. Motivasjonen i vår bedrift er upåklagelig fra min synsvinkel”

Lederne er også svært positiv til dette spørsmålet, men basert ut i fra utsagnene til lederne kan jeg allikevel ikke konkludere med at medarbeidersamtalen fører til økt motivasjon hos de ansatte da motivasjonen virket å være tilfredstillende i alle bedriftene jeg besøkte uten at jeg kan peke på medarbeidersamtalen som årsak.

Det tredje spørsmålet jeg stilte lederne var om de mente at medarbeidersamtalen førte til bedre arbeidsprestasjoner. Her fant jeg samme svar som Kuvaas. Lederne kunne ikke se noen sammenheng mellom medarbeidersamtalen og økte arbeidsprestasjoner.

En leder i en industribedrift utalte:

”Jeg ser ikke sammenheng her, arbeidsprestasjonene ligger blant de fleste på det jevne i vår bedrift, vi gjennomfører medarbeidersamtalen en gang i året og jeg opplever ingen kvalitetsheving på bakgrunn av samtalen”

Alle tre var altså samstemte på dette spørsmålet og basert ut fra samtalen med disse tre kan det konkluderes med at medarbeidersamtalen ikke fører til bedre arbeidsprestasjoner.

Grunnen til dette kan være så mangt da det er flere faktorer som spiller inn når det kommer til arbeidstakers arbeidsprestasjoner. Arbeidsmiljøet for øvrig spiller inn, motivasjonen til den enkelte ansatte samt kvaliteten på opplæringen og oppfølging vil spille stor rolle når det kommer til kvaliteten på arbeidsprestasjonene.

8.0 Oppsummering/Konklusjon

Da har jeg gått gjennom en del teori og tidligere undersøkelser samt gjennomført en mindre undersøkelse på egen hånd om temaet medarbeidersamtale. Min problemstilling var å finne ut hvilke arbeidsmiljømessige gevinster en medarbeidersamtale gir. Jeg har først og fremst konsentrert meg om motivasjon og økt arbeidsprestasjon, men har også tatt opp nytten av samtalen generelt. Basert ut fra teori blir det konkludert med at totalt sett har de fleste ingen utbytte av medarbeidersamtalen, undersøkelsen min viser noe annet. Fem av seks respondenter viser til faktorer med medarbeidersamtalen som gjør at de mener de får utbytte av samtalen. For eksempel at de kunne ta opp ting de er misfornøyd med og at dette faktisk blir utbedret, samt at de kan ta ting ved roten før det utarter seg til store komplekse problemer for de ansatte og bedriften. Flere mente også at medarbeidersamtalen gjorde at de følte mer åpenhet med sin leder og at de også på bakgrunn av medarbeidersamtalen kunne ta opp problemer også andre tider enn under selve medarbeidersamtalen.

Rundt temaet motivasjon viser teorien at medarbeidersamtalen gir økt motivasjon samt økt lojalitet og tilhørighet til bedriften. Mine funn viser også det motsatte i dette spørsmålet. Seks av seks respondenter var litt eller veldig negativ til at medarbeidersamtalen gir de økt motivasjon uten at jeg får noe tydelig svar på hvorfor det er slik.

Jeg undersøkte også tilfredsheten av kvaliteten av samtalen, fant ingen tidligere undersøkelser på dette spørsmålet, men Kuvaas påpeker viktigheten av dette for og kunne få utbytte av medarbeidersamtalen. Mitt funn viser at medarbeiderne var svært fornøyd med kvaliteten på samtalen og de fleste oppga det gode forholdet til lederen som årsak til dette. Mindretallet som var misfornøyd med kvaliteten på samtalen oppga også forholdet til leder som årsak. Lederne jeg intervjuet var også positive til effektene av medarbeidersamtalen. Så konklusjonen på min undersøkelse er at de arbeidsmiljømessige gevinstene en medarbeidersamtale gir er økt motivasjon, det gir ikke bedre arbeidsprestasjoner, men medarbeiderne føler totalt sett at de har nytte av medarbeidersamtalen.

9.0 Kildeliste

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskifte*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nordhaug, O. (1993). *Måltrettet personalledelse. En grunnleggende innføring*. Oslo: TANO

Mikkelsen, A. (1996). *Medarbeidersamtalen og læring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Jacobsen, D.A. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Kuvaas, B, Dysvik A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, Evidensbasert HRM. Bergen: Fagbokforlaget

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=228847>

<http://www.lovdato.no/all/hl-20050617-062.html#1-1>

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=228847>

[http://www.aaf.no/kunder/aaf/cms.nsf/\\$all/4869C7F48E428672C125744E00323DF2#for målet](http://www.aaf.no/kunder/aaf/cms.nsf/$all/4869C7F48E428672C125744E00323DF2#for_målet)

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/18372/Kummen.pdf?sequence=1>

<http://www.tekna.no/ikbViewer/Content/828242/04%20Oppsummering%20av%20forskning%20p%E5%20medarbeidersamtaler.pdf>

<http://www.xtra.no/?p=1138>

http://www.ssb.no/a/histstat/not/not_9421.pdf

<http://www.forskning.no/artikler/2007/november/1194431538.68>

10.0 Intervjuguide

Arbeidstakere

Spørsmål 1: føler du at du får nytte av medarbeidersamtalen? Eventuelt hvordan?

Spørsmål 2: Blir du mer motivert av medarbeidersamtalen?, hvis ja, Hvordan?, Hvis nei, hvorfor?

Spørsmål 3: Hvis du mener at medarbeidersamtalen ikke har hensikt, hvorfor mener du det?

Spørsmål 4: Hvordan opplever du kvaliteten på samtalen?

Ledere

Spørsmål 1: Mener du at medarbeidersamtalen bedrer arbeidsmiljøet i din bedrift?

Spørsmål 2: Virker de ansatte mer motivert etter medarbeidersamtalen? Hvordan?

Spørsmål 3: Opplever du at de ansatte hever sine arbeidsprestasjoner etter en medarbeidersamtale?

Disse spørsmålene ble stilt da jeg intervjuet totalt ni personer. Tre ledere i tre ulike bedrifter i Molde. Samt to ordinære arbeidstakere i hver bedrift.